



Contenido

Primera Sección

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

| | |
|--|----|
| 1 | |
| Definición de administración | 5 |
| Esbozo de capítulo | 5 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 4 |
| Caso introductorio 1: Comprensión de la administración | 6 |
| Importancia de la administración | 7 |
| La tarea administrativa | 9 |
| Cometido de la administración | 9 |
| Definición de administración | 9 |
| Anexo 1: Las habilidades humanas en Delta Airlines | 18 |
| Universalidad de la administración | 21 |
| Resumen | 23 |
| Temas para revisión y discusión | 24 |
| Bibliografía | 25 |
| Caso concluyente 1: Continental, el exterminador de gigantes en la industria de telecomunicaciones | 26 |
| 2 | |
| Enfoques para la administración | 29 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 28 |
| Esbozo del capítulo | 28 |
| Caso introductorio 2: Análisis de Fastburger | 30 |
| El enfoque clásico | 31 |
| Análisis de la administración en el nivel inferior. | 31 |
| Limitaciones del enfoque clásico | 38 |
| Enfoque conductual | 36 |
| Experimentos controlados en la sala de ensamble de relevadores | 39 |
| Experimento en la sala de cableado de tableros. | 40 |
| El enfoque de ciencias de la administración | 41 |
| Las ciencias de la administración en la actualidad | 41 |
| Características de las aplicaciones de las ciencias de la administración | 42 |
| El enfoque contingente | 42 |
| El enfoque sistémico | 43 |
| Tipos de sistemas | 43 |
| Sistemas y "totalidad" | 43 |
| El sistema administrativo | 44 |
| Información para el análisis de sistemas administrativos | 45 |
| Anexo 2: La seguridad industrial y la industria textil | 46 |

| | |
|---|----|
| Resumen | 49 |
| Temas para revisión y discusión | 50 |
| Bibliografía | 50 |
| Caso concluyente 2: American Express: Productividad en auge | 52 |
| 3 | |
| Los objetivos fluyen del propósito organizacional | 55 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 54 |
| Esbozo del capítulo | 54 |
| Caso introductorio 3: Puesta en marcha de una organización | 56 |
| Naturaleza general de los objetivos organizacionales | 57 |
| Definiciones de objetivos organizacionales | 57 |
| Importancia de los objetivos organizacionales. | 58 |
| Tipos de objetivos en las organizaciones | 60 |
| Anexo 3: John Tillotson usa el objetivo de obtención de utilidades como guía para la toma de decisiones | 61 |
| Objetivos organizacionales | 63 |
| Objetivos individuales | 63 |
| Áreas para objetivos organizacionales | 65 |
| Forma de trabajar con objetivos organizacionales | 65 |
| Establecimiento de objetivos organizacionales. | 66 |
| Guías para el establecimiento de objetivos de calidad | 70 |
| Guías para hacer que los objetivos sean operacionales | 71 |
| Obtención de objetivos | 72 |
| Cómo usar los objetivos | 72 |
| Administración por objetivos (APO) | 72 |
| Factores necesarios para el éxito de un programa de administración por objetivos | 73 |
| Programa de administración por objetivos: Ventajas y desventajas | 74 |
| Resumen | 75 |
| Temas para revisión y discusión | 75 |
| Bibliografía | 76 |
| Caso concluyente 3: South Africa's Barlow Rand. | 77 |

Segunda Sección

PLANEACION

| | |
|---|----|
| 4 | |
| Fundamentos de planeación | 83 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 82 |

| | | | |
|--|------------|---|------------|
| Esbozo del capítulo | 82 | Alternativas relevantes | 118 |
| Caso introductorio 4: Planear para planear | 84 | Ordenamiento de las alternativas | 118 |
| Características generales de la planeación | 85 | Elección de alternativas | 119 |
| Definición de planeación | 85 | Identificación del problema existente | 119 |
| Propósitos de la planeación | 85 | Listado de soluciones alternativas para el problema | 119 |
| Planeación: Ventajas y desventajas potenciales | 85 | Selección de la alternativa más benéfica | 120 |
| Utilidades y planeación | 86 | Implantación de la alternativa elegida | 121 |
| Primacía de la planeación | 87 | Obtención de retroalimentación relacionada con el problema | 121 |
| Anexo 4: Ventajas de la planeación en Scientific Data Systems | 89 | Condiciones de la toma de decisiones | 121 |
| Tipos de planeación | 91 | Condición de certeza completa | 122 |
| Planeación estratégica | 91 | Condición de incertidumbre completa | 122 |
| Planeación táctica | 95 | Condición de riesgo | 122 |
| Coordinación de la planeación táctica y la estratégica | 96 | Herramientas de la toma de decisiones | 125 |
| Planeación y niveles de administración | 96 | Teoría de la probabilidad | 125 |
| Pasos del proceso de planeación | 98 | Arboles de decisión | 126 |
| Formalización de objetivos organizacionales | 98 | Resumen | 128 |
| Listado de las diferentes alternativas para alcanzar los objetivos | 98 | Temas para revisión y discusión | 128 |
| Desarrollo de las premisas en las cuales se basa cada alternativa | 98 | Bibliografía | 129 |
| Elección de la mejor alternativa para el logro de los objetivos | 99 | Caso introductorio 5: Enfoque "escopeta" de Sears para la toma de decisiones | 131 |
| Desarrollo de planes para la consecución de la alternativa elegida | 99 | | |
| Puesta en marcha de los planes | 99 | 6 | |
| El enfoque de alta probabilidad | 100 | Planes y herramientas de planeación | 135 |
| El enfoque de maximización | 101 | Objetivos de aprendizaje del estudiante | 134 |
| El enfoque adaptativo | 101 | Esbozo del capítulo | 134 |
| Qué enfoque usar | 102 | Caso introductorio 6: Un incidente de planeación | 136 |
| Resumen | 103 | Planes | 137 |
| Temas para discusión y revisión | 104 | Plan: Una definición | 137 |
| Bibliografía | 105 | Dimensiones del plan | 137 |
| Caso concluyente 4: Problemas de planeación de RCA | 106 | Tipos de planes | 139 |
| | | Por qué fallan los planes | 143 |
| | | Áreas de planeación: planeación de insumos | 144 |
| 5 | | Anexo 6: Pacific Gas and Electric Company se ubica cerca de una falla tectónica | 147 |
| Decisiones importantes y decisiones intrascendentes | 109 | Herramientas de planeación | 150 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 108 | Elaboración de pronósticos | 151 |
| Esbozo del capítulo | 108 | Programación | 155 |
| Caso introductorio 5: Decidiendo qué hacer | 110 | Resumen | 159 |
| Fundamentos de las decisiones | 111 | Temas para revisión y discusión | 160 |
| Anexo 5: Nolan Bushnell decide sobre Pizza Time Theatre Inc. | 112 | Bibliografía | 160 |
| Tipos de decisiones | 113 | Caso concluyente 6: La planeación en Coors | 162 |
| La responsabilidad de tomar decisiones organizacionales | 114 | | |
| Elementos de la situación de decisión | 117 | 7 | |
| Estado de la situación | 117 | Implantación del proceso de planeación | 165 |
| Los que toman las decisiones | 117 | Objetivos de aprendizaje del estudiante | 164 |
| Metas que deben ser alcanzadas | 118 | Esbozo del capítulo | 164 |
| Ordenamiento de las alternativas | 118 | Caso introductorio 7: El ejecutivo de planeación | 166 |
| | | El subsistema de planeación | 167 |
| | | Quaker Oats Company | 167 |

| | |
|---|-----|
| Sun Oil Company | 167 |
| La planeación y el director ejecutivo | 169 |
| Planeación | 170 |
| Cualidades de los individuos que planean ... | 171 |
| Evaluación de los responsables de la planeación. | 174 |
| El plan para la planeación | 175 |
| Evaluación del proceso actual de planeación .. | 175 |
| Evaluación de las necesidades de planeación .. | 176 |
| Proyección de los beneficios de la planeación.. | 176 |
| Diseño de la organización para la planeación.. | 176 |
| Desarrollo de un programa de trabajo | 177 |
| Maximización de la efectividad del proceso de planeación | 177 |
| Apoyo de la alta administración | 177 |
| Una efectiva y eficiente organización para la planeación | 178 |
| Una planeación enfocada hacia la implantación. | 178 |
| Inclusión de las personas adecuadas | 179 |
| Anexo 7: Carolyn Dunn planea vender en Welch Foods | 180 |
| Resumen | 183 |
| Temas para revisión y discusión | 183 |
| Bibliografía | 184 |
| Caso concluyente 7: Scott Paper: Rey destronado de los bienes de consumo de papel | 186 |

Tercera Sección

ORGANIZACIÓN 189

| | |
|--|------------|
| 8 | |
| Fundamentos de organización | 191 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 190 |
| Esbozo del capítulo | 190 |
| Caso introductorio 8: Unión de dos panaderías.. | 192 |
| Una definición de organizar | 193 |
| La importancia de organizar | 194 |
| El proceso de organización | 194 |
| El subsistema de organización | 195 |
| Teoría clásica de la organización | 197 |
| Estructura | 198 |
| División del trabajo | 204 |
| Anexo 8: La rápida evolución en AT&T dio como resultado tensión en los empleados | 206 |
| Amplitud de mando de la administración..... | 208 |
| Relaciones jerárquicas | 211 |
| Resumen | 213 |
| Temas para revisión y discusión | 214 |
| Bibliografía | 216 |
| Caso concluyente 8: La compañía 3M revisa su estructura organizacional | 217 |

| | |
|---|------------|
| 9 | |
| Organización de las actividades de los individuos | 221 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 220 |
| Esbozo del capítulo | 220 |
| Caso introductorio 9: Rediseño de actividades laborales | 222 |
| Responsabilidad | 223 |
| División de las actividades laborales del administrador | 225 |
| Ser responsable | 226 |
| Autoridad | 228 |
| Tipos de autoridad | 231 |
| Responsabilidad | 235 |
| Delegación | 237 |
| Pasos del proceso de delegación | 237 |
| Obstáculos para el proceso de delegación | 237 |
| Eliminación de obstáculos para el proceso de delegación | 238 |
| Centralización y descentralización | 239 |
| Anexo 9: Problemas de delegación en Bulova Watch Company | 240 |
| Resumen | 245 |
| Temas para revisión y discusión | 245 |
| Bibliografía | 246 |
| Caso concluyente 9: Problemas en Data General Corporation | 248 |

| | |
|---|------------|
| 10 | |
| Dotación de los recursos humanos apropiados para la organización | 251 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 250 |
| Esbozo del capítulo | 250 |
| Caso introductorio 10: Gamble Transportation .. | 252 |
| Definición de recursos humanos apropiados .. | 253 |
| Pasos para proporcionar los recursos humanos apropiados | 254 |
| Reclutamiento | 254 |
| Selección | 263 |
| Adiestramiento | 266 |
| Evaluación del desempeño | 272 |
| Integración de mujeres obreras: Un problema especial | 273 |
| Anexo 10: Los administradores y los consultores califican las evaluaciones del desempeño | 274 |
| Preparación anterior a la contratación | 276 |
| Actividades posteriores a la contratación | 277 |
| Resumen | 278 |
| Temas para revisión y discusión | 279 |
| Bibliografía | 279 |
| Caso concluyente 10: Detectando futuras "superestrellas" | 282 |

| | |
|---|-----|
| Cambio organizacional | 285 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 284 |
| Esbozo del capítulo | 284 |
| Caso introductorio 11: Un cambio en el departamento editorial | 286 |
| Fundamentos del cambio organizacional | 288 |
| Definición de "cambio organizacional" | 288 |
| Cambio y estabilidad | 289 |
| Factores que deben considerarse en el cambio organizacional | 290 |
| El agente de cambio | 290 |
| Determinación de lo que debería ser cambiado | 292 |
| Anexo 11(a): Lee Lococca: Démos una oportunidad para competir | 296 |
| Anexo 11(b): Cómo hace Manzini que funcione el método de organización matricial en Ebasco Services, Inc. | 301 |
| Individuos afectados por el cambio | 307 |
| Evaluación del cambio | 312 |
| Resumen | 312 |
| Temas para revisión y discusión | 313 |
| Bibliografía | 314 |
| Caso concluyente 11: Haciendo un reconocimiento a Great Scot | 316 |

Cuarta Sección

INFLUENCIA 319

| | |
|--|-----|
| Fundamentos de influencia y comunicación ... | 321 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 320 |
| Esbozo del capítulo | 320 |
| Caso introductorio 12: El administrador confundido | 322 |
| Fundamentos de la influencia | 323 |
| Definición de la influencia | 323 |
| El subsistema de influencia | 323 |
| Comunicación | 326 |
| Comunicación interpersonal | 326 |
| Comunicación interpersonal en las organizaciones | 336 |
| Anexo 12: Soga con un mensaje de Genesco ... | 338 |
| Resumen | 344 |
| Temas para revisión y discusión | 344 |
| Bibliografía | 346 |
| Caso concluyente 12: Mejoramiento de la comunicación, una de las primeras prioridades del Secretario del Trabajo Donovan | 347 |

| | |
|--|-----|
| Liderazgo | 351 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 350 |
| Esbozo del capítulo | 350 |
| Caso introductorio 13: Cómo convertirse en un líder exitoso | 352 |
| Definición del liderazgo | 353 |
| ¿Líder o administrador? | 353 |
| El enfoque de rasgo de personalidad del liderazgo | 353 |
| El enfoque situacional del liderazgo | 355 |
| Situaciones de liderazgo y decisiones | 355 |
| Situaciones de liderazgo en general | 361 |
| Anexo 13: Brown da a sus subordinados libertad en el Citizen & Southern National Bank | 364 |
| Resumen | 371 |
| Temas para revisión y discusión | 371 |
| Bibliografía | 373 |
| Caso concluyente 13: Adecuación de los administradores al ciclo de vida de la compañía: De Best Western a Quality Inns | 374 |

| | |
|--|-----|
| Motivación | 377 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 376 |
| Esbozo del capítulo | 376 |
| Caso introductorio 14: ¿La felicidad es el éxito? | 378 |
| El proceso de motivación | 379 |
| Definición de motivación | 379 |
| Modelos de motivación | 379 |
| Necesidades humanas | 382 |
| Motivación de los miembros de la organización | 386 |
| Importancia de motivar a los miembros de la organización | 387 |
| Estrategias para motivar a los miembros de la organización | 387 |
| Anexo 14(a): Mary Kay entiende las necesidades de la gente | 388 |
| Anexo 14(b): Administradores japoneses en San Diego | 400 |
| Resumen | 403 |
| Temas para revisión y discusión | 404 |
| Bibliografía | 406 |
| Caso concluyente 14: Muhammad Ali: ¿Presidente del mundo? ¿Cuatro veces campeón? ¿Diplomático? ¿Superestrella? | 408 |

| | |
|---|-----|
| Administración de grupos | 411 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 410 |
| Esbozo del capítulo | 410 |

| | |
|---|-----|
| Caso introductorio 15: Consejos sobre administración de grupos | 412 |
| Definición de grupos | 413 |
| Tipos de grupos en las organizaciones | 413 |
| Grupos informales | 422 |
| Vuelta al caso introductorio Administración de grupos de trabajo | 424 |
| Determinación de la existencia de grupos | 424 |
| Anexo 15: Círculos de calidad en General Motors. Comprensión de la evolución de los grupos informales | 426 |
| Maximización de la efectividad de los grupos de trabajo | 428 |
| Resumen | 436 |
| Temas para revisión y discusión | 437 |
| Bibliografía | 440 |
| Caso concluyente 15: La ergonomía desarrollada en Volvo es implantada en la Shzkle Corporation | 440 |

Quinta Sección

CONTROL 443

| | |
|--|------------|
| 16 | |
| Principios de control | 445 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 444 |
| Esbozo del capítulo | 444 |
| Caso introductorio 16: Hospital Services Inc. ... | 446 |
| Fundamentos de control | 447 |
| Definición de control | 447 |
| Qué es controlar | 447 |
| Anexo 16: C. Edward Acker toma medidas correctivas en Pan Am | 454 |
| Tipos de control | 455 |
| El contralor y el control | 458 |
| El trabajo del contralor | 458 |
| ¿Cuánto control se necesita? | 458 |
| Poder y control | 461 |
| Una definición de poder | 461 |
| Poder total de una administración | 461 |
| Pasos para incrementar el poder total | 461 |
| Ejecución de la función de control | 463 |
| Barreras potenciales para el control exitoso .. | 463 |
| Forma de hacer que el control tenga éxito ... | 465 |
| Resumen | 466 |
| Temas para revisión y discusión | 467 |
| Bibliografía | 467 |
| Caso concluyente 16: "Ataques sorpresa" en Wendy's | 469 |

| | |
|--|------------|
| 17 | |
| Herramientas de control | 473 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 472 |
| Esbozo del capítulo | 472 |
| Caso introductorio 17: Una falta de control | 474 |
| Descripción de las herramientas de control ... | 475 |
| Administración por excepción | 475 |
| Análisis del punto de equilibrio | 476 |
| Anexo 17: El sistema de control de costos de Connie Lane, ayuda a una panadería | 480 |
| Análisis de razones | 483 |
| Presupuestos | 487 |
| Contabilidad de los activos humanos | 491 |
| Uso de las herramientas de control | 494 |
| Resumen | 496 |
| Temas para revisión y discusión | 496 |
| Bibliografía | 497 |
| Caso concluyente 17: Time Incorporated: El crecimiento futuro será en la línea de video | 500 |

| | |
|--|------------|
| 18 | |
| Información | 505 |
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 504 |
| Esbozo del capítulo | 504 |
| Caso introductorio 18: Un asunto de medición. | 506 |
| Fundamentos de información | 507 |
| Factores que influyen en el valor de la información | 507 |
| Evaluación de la información | 510 |
| Asistencia computarizada en el uso de la información | 512 |
| Anexo 18: Terrence Howard trabaja en casa ... | 516 |
| Sistema de información administrativa (MIS). | 520 |
| Descripción del sistema de información administrativa | 521 |
| 3 * Establecimiento de un sistema de información administrativa | 524 |
| Resumen | 531 |
| Temas para revisión y discusión | 531 |
| Bibliografía | 532 |
| Caso concluyente 18: Proyecto Waterloo: La fábrica John Deere de tractores controlados por computadora | 534 |

Sexta Sección

LA ADMINISTRACION EN EL FUTURO 537

| | |
|-------------------------------------|------------|
| 19 | |
| Responsabilidad social | 539 |

| | | | |
|---|-----|--|------------|
| Objetivos de aprendizaje del estudiante | 538 | Caso concluyente 19: ¿Trasplantes de corazón en el Massachusetts General Hospital? | 570 |
| Esbozo del capítulo | 538 | 20 | |
| Caso introductorio 19: Asistencia de los minusválidos | 540 | Habilidades administrativas para el futuro ... | 573 |
| Fundamentos de responsabilidad social | 541 | Objetivos de aprendizaje del estudiante | 572 |
| El modelo de Davis sobre la responsabilidad social | 541 | Esbozo del capítulo | 572 |
| Áreas de actividad de responsabilidad social .. | 543 | Caso introductorio 20: ¿Qué hay del mañana? .. | 574 |
| Opiniones variables sobre la responsabilidad social | 543 | Habilidades esenciales para los administradores del futuro | 575 |
| Capacidad de respuesta social | 553 | Habilidad sistémica en el futuro | 575 |
| Capacidad de respuesta social y toma de decisiones | 553 | Habilidades funcionales en el futuro | 575 |
| Anexo 19: Los conservacionistas en la industria. 550 | 550 | Habilidad de análisis situacional en el futuro. 577 | 577 |
| Enfoques para cumplir con las responsabilidades sociales | 554 | Objetivos al adiestrar administradores para el futuro | 587 |
| Actividad de responsabilidad social y funciones de la administración | 557 | Anexo 20: Jimmy Carter usa equipo para procesamiento de palabras | 588 |
| Planeación de las actividades de responsabilidad social | 557 | Desarrollo de administradores orientados hacia el futuro | 591 |
| Organización de las actividades de responsabilidad social | 560 | Hincapié en el procesamiento y el cambio | 592 |
| Influencia en los individuos que ejecutan las actividades de responsabilidad social | 561 | Resumen | 593 |
| Control de las actividades de responsabilidad. 561 | 561 | Temas para revisión y discusión | 567 |
| Forma en que la sociedad puede ayudar a las empresas a cumplir con sus obligaciones sociales. 564 | 564 | Caso concluyente 20: Industrial Capital Corporation: Los nuevos capitalistas aventureros son mujeres | 596 |
| Resumen | 566 | Bibliografía | 598 |
| Temas para revisión y discusión | 567 | Apéndice | 599 |
| Bibliografía | 571 | Glosario | |
| | | Índice alfabético | 623 |